

Об авторе

Вон Эванс — в настоящее время самостоятельно работающий консультант по стратегии (www.managingstrategicrisk.com), основной опыт деятельности которого относится к области отраслевых экономик: анализу рыночного спроса и отраслевой конкуренции, т. е. тех краеугольных камней, которые лежат в основе стратегии бизнеса. С середины 1980-х гг. он также специализируется на проведении стратегической полной проверки, — направлении, относящемся к рискам и доходности стратегии, которую реализует компания. К тому же он предложил несколько полезных идей, относящихся к самому стратегическому процессу.

В течение многих лет он работал консультантом по менеджменту и технологиям в *Arthur D. Little* и в инвестиционном банке *Bankers Trust*. Степень по экономике Эванс получил в Даунинг-колледже в Кембридже и с отличием окончил Лондонскую школу бизнеса. Он автор еще четырех книг, в том числе бестселлера «Базовое наставление *Financial Times* по составлению бизнес-плана: как получить поддержку для своего стартапа или наращивания своего бизнеса» (*The Financial Times Essential Guide to Writing a Business Plan: How to Win Backing to Start Up or Grow Your Business*).

Предисловие

Пугают ли вас как менеджера мысли, связанные с разработкой стратегии? Не заставляют ли они вас вспоминать непонятные части из учебников, по которым вы учились в бизнес-школе, где излагались запутанные квазинаучные теории? Или о глобальных компаниях, приглашающих известные, получившие самые престижные награды консалтинговые группы, чтобы те подготовили для них пузырьковые диаграммы, порой только все запутывающие?

Давайте вначале разберемся с этими и им подобными опасениями. Стратегия вовсе не обязательно должна быть сложной. И вам совсем не обязательно нужно тратить кучу денег на множество консультантов.

Стратегия должна быть сильной для каждого менеджера.

Но для этого вам нужен соответствующий процесс, а также набор необходимых инструментов и знание того, какими именно инструментами и почему следует пользоваться на каждом этапе этого процесса.

Другая ситуация: вы — предприниматель. Вы хорошо, «изнутри» знаете свою компанию и рынки, на которых она действует, и тем не менее на днях во время обеда с женщиной, менеджером обслуживающего вас банка, в вас закралось сомнение. При объяснении курса, по которому следует ваш бизнес, ваши слова не были очень убедительными. Вы отметили, что возможных вариантов несколько и что вы продолжите их изучать. «Но ведь вы не можете следовать сразу по всем возможным направлениям», — отреагировала на ваши слова собеседница, четко указав на сущность стоящей перед вами проблемы.

Чтобы перевести свое детище, ваш бизнес, на следующий уровень, вам необходима надежная стратегия.

Независимо от того, являетесь ли вы менеджером или предпринимателем, вам не нужно прибегать к научному трактату или энциклопедии, где излагаются теории о стратегии, расположенные по алфавиту или каким-то иным образом.

Вам нужно практическое наставление, где рассказывается о том, как разработать стратегию, которая окажется успешной для вашего бизнеса.

В этом наставлении должны быть тщательно отобранные и сгруппированные по предназначению стратегические инструменты и даны все необходимые пояснения по ним.

Все это и не только это вы и найдете в этой книге.

В ней объясняется процесс создания стратегии, которая сможет удовлетворить все основные критерии, предъявляемые к ней вашим советом директоров.

Более того, вы создадите стратегию, которая будет настолько надежной, что, если вы выберете такой вариант, после «перекрестного допроса», устроенного ей, она сможет удовлетворить запросы и внешнего спонсора, вроде частной инвестиционной фирмы со всеми ее экспертами и советниками, специализирующимися на проверке всех юридических аспектов любой стратегии.

Другими словами, эта книга поможет вам создать стратегию, которая сможет получить необходимую поддержку.

Пирамида стратегии

Эта книга познакомит вас с простым, практически ориентированным и проверенным процессом разработки стратегии, представленным в виде пирамиды стратегии. Пирамида составлена из девяти строительных блоков, от первого, который называется «Хорошо разберитесь в сущности своего бизнеса», до девятого «Учет рисков и возможностей».

Каждый из 88 стратегических инструментов, разбираемых в этой книге, отнесен к одному из девяти строительных блоков.

Вы получите в свое распоряжение общий подход, наставление и набор инструментов, позволяющие создать успешную стратегию, которая поможет вам стать победителем на рынке.

Но сначала давайте разберемся вот с каким вопросом. А что такое «стратегия»? Что мы понимаем под этим термином?

Существует множество определений этого термина, начиная с того, которое дано в «Искусстве войны» военачальника Сунь Цзы, написанном в VI в. до н. э., — «Знай своего противника», и заканчивая совсем недавним «Если очень коротко, это конкурентное преимущество», предложенным Кеничи Омаэ.

По образованию я экономист и поэтому чувствую необходимость ввести в объяснение этого термина более широкое определение, в котором должно быть слово «ресурсы». Если экономику можно определить как оптимальное распределение редких ресурсов страны, то под стратегией можно понимать способ достижения компанией своих целей с помощью распределения своих редких ресурсов для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

Ваша стратегия предусматривает, каким образом вы планируете распределить редкие ресурсы своей фирмы, чтобы решить поставленные задачи и добиться заданных целей. Этими ресурсами прежде всего являются ваши активы: персонал, физические активы (например, здание, оборудование, запасы) и наличные денежные средства

(а также возможность воспользоваться заемными средствами). Как вы распределите — или инвестируете — эти ресурсы, чтобы полученные результаты были оптимальными?

Как пользоваться этой книгой

Фактически под одним переплетом соединены две книги: книга об инструментах и наставление о том, как ими следует пользоваться. Здесь представлены 88 инструментов, сгруппированных в рамках общей модели разработки стратегии, которая называется «пирамида стратегии».

Эта пирамида создается из девяти строительных блоков, к каждому из которых отнесен соответствующий набор инструментов, подразделяющихся на основные и полезные.

Вам предоставляется возможность выбора. Можно воспользоваться только основными инструментами, чтобы с их помощью создать стратегию, потенциально обеспечивающую успех.

Но можно пойти еще дальше. Познакомьтесь и с другими, полезными, инструментами, выберите из них те, которые больше всего подходят для вашей фирмы и для вашей ситуации, и также их примените. Это повысит шансы на то, что разработанная вами стратегия в конечном счете окажется успешной.

Воспользуйтесь этой книгой как наставлением при создании стратегии, необходимой для достижения успеха вашей фирмой.

С чего следует начать при разработке стратегии и куда лучше всего направить ваши ресурсы? Прежде всего необходимо хорошо разобраться с сущностью своего бизнеса — узнать его. Где именно в нем находятся источники прибыли? Другими словами, какие продуктовые/рыночные сегменты вы обслуживаете и какие из них вносят самый большой вклад в вашу операционную прибыль? Основой стратегического анализа является сегментация бизнеса (см. рис. 0.1).

После того как вы заложили фундамент, самым важным фактором при разработке стратегии является его прочная привязка к контексту той макроэкономики, в которой функционирует ваша фирма. Какими бы основными допущениями вы ни пользовались в ходе всего процесса, относящимися, например, к разработке продукта, ценообразованию, улучшению обслуживания или сокращению затрат, все они должны отражать нынешние и завтрашние реалии рыночного спроса и отраслевого предложения в вашем макроэкономическом контексте.

За годы своей деятельности я видел десятки стратегий, созданных на основе неадекватных исследований макроэкономической среды. Все они были построены на песке. Причем некоторые из них даже оказались успешными, хотя этого не заслуживали. Такое

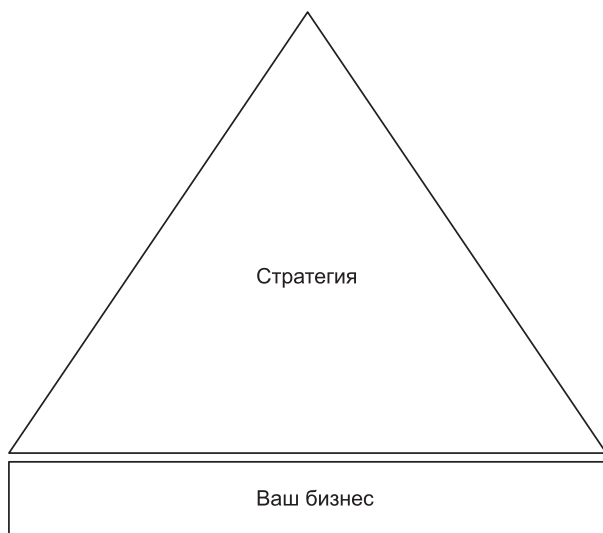


Рис. 0.1. Заложите фундамент: хорошо разберитесь с сущностью своего бизнеса

счастливое развитие событий достигалось лишь благодаря редкой интуиции или простой удачливости их руководителей. Но большинство терпело крах.

Пирамида стратегии должна опираться на результаты макроэкономического анализа (см. рис. 0.2).

В макроэкономике имеются две основных составляющих: рыночный спрос и отраслевое предложение, каждую из которых сле-



Рис. 0.2. Создавайте свою стратегию в макроэкономическом контексте...

дует анализировать по отдельности. Неспособность их разделить может привести к беспорядочному толкованию происходящего. Инструменты, используемые для анализа каждой составляющей, совершенно различны. И каждый их набор в равной степени важен. Поэтому макроэкономический строительный блок можно разделить на две части (см. рис. 0.3).



Рис. 0.3. ...или в контексте спроса и предложения

В контексте макроэкономики самой важной частью в процессе разработки стратегии теперь становится анализ конкурентоспособности вашей фирмы: надо определить, какими являются ее показатели по ряду факторов, критичных для достижения успеха. Из результатов анализа внутренней конкурентоспособности можно узнать столько же полезного, как и из внешнего макроэкономического анализа (см. рис. 0.4).

Конкурентный анализ лучше всего проводить в два этапа. На первом следует определить текущее положение вашей фирмы на рынке в сравнении с ее соперниками. На втором оценить рейтинг вашей фирмы относительно конкурентов в будущем, т. е. вашу целевую конкурентоспособность. Конкурентная ситуация «на сегодня» и «какой она будет» выступает в качестве двух строительных блоков, из которых складывается пирамида стратегии (см. рис. 0.5).

Однако есть составляющая, которую мы пока упустили из виду. То, какой вы видите будущую конкурентоспособность своей фирмы, частично, а порой и в значительной степени, зависит от тех целей, которые вы задаете для нее. Каковы ваши цели и ориентиры? Они



Рис. 0.4. Рассматривайте стратегию как результат конкурентного анализа...



Рис. 0.5. ...как текущего положения, так и того, каким оно будет, по вашей оценке, в будущем

могут быть разными: чтобы обосновать существование своего бизнеса, добиться максимального роста прибыли, сохранить рабочие места для своего персонала, удовлетворять запросы самых разных заинтересованных сторон. Эти взаимно перекрывающиеся друг друга цели очень важны для процесса разработки стратегии и входят в состав фундамента пирамиды стратегии (см. рис. 0.6).



Рис. 0.6. Целевая конкурентоспособность зависит и от ваших целей

Теперь настало время, чтобы объяснить одно важное различие. В стратегии есть два компонента: относящийся к отдельному бизнесу и корпоративный. Бизнес-стратегия предназначена для достижения максимальной конкурентоспособности отдельной стратегической бизнес-единицы (с полным определением можно познакомиться в разделе 6). Корпоративная стратегия используется для оптимизации состава вашего бизнес-портфеля, чего можно достичь самыми разными способами, в частности, при помощи инвестиций, приобретения какого-то бизнеса или вывода какого-то бизнеса из своего состава, а также для повышения стоимости каждой составляющей благодаря умелому использованию всех ресурсов фирмы и имеющихся у нее возможностей. Инструменты, применяемые для анализа бизнес-стратегии и корпоративной стратегии, по большей части являются разными; иногда некоторые из них могут использоваться в обоих случаях только в какой-то степени, а некоторые и там и там относятся к числу основных. Если только ваша фирма не занимается всего одним видом бизнеса, вам нужно рассмотреть обе составляющие стратегии (см. рис. 0.7).

Мы уже почти закончили. Осталось уложить всего один строительный блок, чтобы завершить создаваемую нами пирамиду. При анализе рыночного спроса, отраслевого предложения и конкурентоспособности вашей фирмы нужно также учитывать риски, встречающиеся на каждом шагу, и возникающие возможности. Нельзя будет избежать и неопределенности, которая всегда сопровождает



Рис. 0.7. У стратегии есть две составляющих: относящаяся к отдельному бизнесу и к корпорации в целом

ваши действия. Все эти составляющие в ходе процесса разработки стратегии следует учитывать системно. Они очень важны для достижения успеха и поэтому при создании пирамиды стратегии должны включаться в каждый анализ макроэкономического положения и конкурентоспособности (см. рис. 0.8).



Рис. 0.8. Разработка стратегии всегда происходит в условиях неопределенности

На возникшей конструкции теперь четко просматриваются все те строительные блоки, из которых она состоит, пронумерованные от 1 до 9 (см. рис. 0.9).



Рис. 0.9. Девять строительных блоков пирамиды стратегии

Все, что теперь осталось сделать, это превратить строительные блоки в разделы этой книги с названиями, связанными с решаемыми задачами, в результате чего мы получаем девять следующих разделов.

1. Понимание сущности своего бизнеса
2. Задание целей и ориентиров для вашей фирмы
3. Прогнозирование рыночного спроса
4. Измерение параметров отраслевой конкуренции
5. Отслеживание конкурентного преимущества
6. Определение величины стратегического разрыва у вашей фирмы
7. Устранение разрыва с помощью бизнес-стратегии
8. Устранение разрыва с помощью корпоративной стратегии
9. Учет рисков и использование возможностей

В каждом из этих разделов описываются инструменты и приемы, необходимые для создания соответствующего строительного блока. Некоторые из них относятся к категории основных. Если вы хотите воспользоваться коротким вариантом при создании своей стратегии, ограничьтесь только ими. Их будет, конечно, достаточно. Но если вы хотите лучше понять, что еще может быть связано

с ситуацией, в которой действует ваша фирма, познакомьтесь и с другими инструментами из этой книги, отнесенными здесь к категории «полезных». Они могут повысить ваши шансы на то, что созданная вами стратегия в итоге окажется успешной.

После всего сказанного я могу, наконец-то, пригласить вас заняться непосредственно процессом разработки стратегии. Надеюсь, что пирамида стратегии и 88 инструментов, предлагаемые в этой книге, окажутся и полезными, и стимулирующими. Я вовсе не собирался создать научный трактат, а хотел предложить вам практическое наставление, написанное простым и живым языком, чтобы оно помогло вам создать стратегию, которая позволит вашей фирме добиться успеха.

Бизнес-стратегия в сравнении с корпоративной стратегией

В самом начале вашего знакомства с этой книгой надо отметить, что в ней используются две разные, хотя и связанные друг с другом, стратегии: бизнес-стратегия и корпоративная стратегия. Под бизнесом, или, если говорить более строго, стратегической бизнес-единицей (*strategic business unit*, SBU) понимают отдельную организацию, которая предлагает свой товар (или услугу) и имеет свою структуру затрат, в основном не зависящую от других бизнес-единиц. Поэтому в крупной корпорации у SBU могут быть не только свои главный исполнительный директор, финансовый директор, директор по производственным вопросам, руководитель отдела продаж и маркетинга и директор по информационным технологиям, но и руководитель технического отдела, отвечающий за все исследования и разработки (НИОКР), проводимые в этой SBU.

SBU является достаточно самостоятельной организацией и поэтому способна сама разрабатывать свою стратегию, которая может не зависеть от стратегий других SBU, входящих в состав той же корпорации.

В более простом варианте стратегия SBU называется бизнес-стратегией.

Корпоративная стратегия в первую очередь предназначена для распределения ресурсов между SBU. В какие из них вы будете инвестировать, какие сохраните для генерирования денежных средств, какие продадите, какие будете вынуждены закрыть? В этом отношении корпоративную стратегию можно рассматривать как портфельное планирование (с соответствующими инструментами для этого вы можете познакомиться в разделе 8, где разбираются вопросы оптимизации корпоративного портфеля).

Однако корпоративная стратегия не ограничивается только этим. Она также показывает, каким образом вы собираетесь добиваться синергии в ходе деятельности ваших SBU, как будет создаваться ценность в центре, как вы будете формировать культуру успеха или характеристики, важные для всей организации. По сути это теория корпоративной

[. . .]